

# Kamuda İç Kontrol Yolculuğu - IV\*



MERYEM FIKIRKOÇA\*\*

## ÖZET

Kamu mali yönetim sisteminin önemli bir parçası olması gereken iç kontrol sisteminin anlamı, yapısı, önemi ve mevcut durumda yaşanan sorunların ele alınması, iç kontrol sisteminin kuruma değer katma yolunun geleceğe odaklı aydınlatılması amacıyla yayımlanan dizi makalenin önceki bölümlerinde, kamu kuruluşlarına odaklı olarak iç kontrol kavramı ve anlamı, iç kontrol sisteminin içeriği ve nasıl yürütülmesi gerektiği, kamu kuruluşuna değer katan bir iç kontrol sisteminin gerekleri en güncel anlayış ve yaklaşımlarla ele alınmış, üçüncü makalede ise kamuda iç kontrol sisteminin mevcut durumu ilk iki makaledeki bilgiler çerçevesinde kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir. Dizinin dördüncü ve son bölümünü oluşturan bu makalede, önceki makale-

lerde yer verilen bilgiler ve bulgular ışığında kamu idarelerinde değer yaratan ve işleyen bir iç kontrol sisteminin kurulmasında dikkat edilmesi gereken noktalar belirtilmiş, kamuda etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve işletilmesi hususunda ortaya çıkan sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin özet olarak ortaya konması amaçlanmıştır.

## ANAHTAR KELİMELE

İç Kontrol, Kontrol Kavramı, Verimlilik, Etkinlik, Çeviklik, CO-SO İç Kontrol Çerçevesi, İç Kontrol Bileşenleri, Stratejik Plan, Operasyonel Hedefler, Yönetişim, Risk, Uyumluluk, Koordinasyon Makamı, Kurum Kültürü, Ön Mali Kontrol, Dış Denetim, Sayıştay, Maliye Bakanlığı

## 1. GİRİŞ

İç kontrol sistemi, etik kurallar çerçevesinde kamu kaynaklarının daha verimli ve etkin kullanılması hususunda son yıllarda önem verilen ve geliştirilen etkili bir sistemattir.<sup>1</sup> Ancak Türkiye’de, kamuda iç kontrol sisteminin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında uygulamaya alınmasının üzerinden geçen yaklaşık on yıllık süreçte dikkate değer bir ilerleme kaydedilememiştir.<sup>2</sup>

“Kamuda İç Kontrol Yolculuğu” başlıklı makale dizisinin bu bölümünde, etkin bir iç kontrol sisteminin tasarlanması, kurulması ve işletilmesi konusuna ilişkin öneriler önceki bölümlerde ortaya konulan bilgi ve bulgulara dayalı olarak ele alınmıştır.

Önceki bölümlerde etkin bir iç kontrol sisteminin nasıl olması gerektiği büyük ölçüde açıklandığı için bu makalede kamuda iç kontrol sisteminin verimli, etkin ve çevik bir şekilde kurulup işletilmesine yönelik çözüm önerileri öz bir şekilde açıklanacaktır.

\* Makalenin I. bölümü Güncel Mevzuat dergisinin Ekim 2013 (94.) sayısında, II. bölümü Kasım/Aralık 2013 (95-96.) sayısında, III. bölümü ise Mart/Nisan 2014 (98-99) sayısında yayımlanmıştır.

\*\* Genel Müdür, SmartAge Yönetim Teknolojileri ve Danışmanlık Ltd. Şti.

<sup>1</sup> FIKIRKOÇA, Meryem, “Kamuda İç Kontrol Yolculuğu-I”, “Kamuda İç Kontrol Yolculuğu-II”, Güncel Mevzuat, Sayı: 94-95, 96.

<sup>2</sup> FIKIRKOÇA, Meryem, “Kamuda İç Kontrol Yolculuğu-III”, Güncel Mevzuat, Sayı: 98-99.

## 2. ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİ GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN ÖNERİLER

İdarelerce, ülke ekonomisine değer katan bir iç kontrol sisteminin kurulup işletilmesinde aşağıda yer verilen noktalara dikkat etmelidir:

- **İç Kontrolün Gerekliliği ve Önemi Konusunda Farkındalık ve Bilinç Sürekli Geliştirilmelidir:** Kamu kurumlarında, stratejik hedefleri gerçekleştirme yolunda, tüm işlemlerin verimli, etkin ve çevik bir şekilde gerçekleştirilmesi konusunda makul güvence sağlamak için iç kontrol sisteminin gerekliği ve önemi, her düzey kamu yöneticisi ve çalışanı tarafından net bir şekilde anlaşılmalıdır. İç kontrol sisteminin sağlayacağı değerler konusunda bilinç ve inancın geliştirilmesi, kamu yönetiminin önemli bir gündem maddesi olmalıdır.

Ülke çapında ve idarelerce iç kontrol sisteminin gerekliği ve öneminin anlaşılması hususunda mevzuata uyumluluğun ötesine geçen bir iç kontrol anlayışının üst yönetimin kararlılık ve desteğiyle geliştirilmesi yönünde sistematik çalışmalara daha fazla ağırlık verilmesi gerekmektedir. İdareler ve ulusal boyutta Merkezî Uyumlaştırma Birimi, iç kontrol sisteminin kurulup işletilmesiyle yaratılacak değer ve yararlar konusunu sürekli olarak ülke gündeminde tutacak organizasyonlar düzenlemeli, faaliyetler yürütmeli, yayınlar yapmalıdır.

Farkındalık ve bilinç geliştirme faaliyetleri planlı ve sistematik olarak sürekli yürütülmelidir. Bu konuda yürütülecek çalışmalara kaynak ayrılmalıdır. Kongre, seminer, eğitim, sosyal medyada yer alma ve benzeri çalışmalar düzenlenmelidir.

## İdarelerin daha etkin, verimli, mevzuat ve etik kurallara uygun yönetilmesine ilişkin makul güvence sağlamasında ihtiyaç duyulan kurum kültürü dönüşümünün yaratılması kritik bir konudur.

- **İç Kontrol Sistemi ile Değer Yaratılabilme Konusunda Çalışma Kültürünün Geliştirilmesi Sağlanmalıdır:** İç kontrol ile değer yaratılabilmesi, dokümantasyonun, şekilselliğin ve kopyalamanın ötesine geçen, idarenin çağdaş bir yönetim anlayışına dönüştürülmesi ile sağlanabilecektir. İdarelerin daha çevik, etkin, verimli, mevzuat ve etik kurallara uygun yönetilmesine ilişkin makul güvence sağlamasında ihtiyaç duyulan kurum kültürü dönüşümünün yaratılması kritik bir konudur. Mevzuat, standart ve rehberlerde bu konu üzerinde durulmalıdır. İç kontrol vasıtasıyla yapılacak olan bu dönüşüm, ulusal ölçekte ve idare boyutunda planlı, sistematik ve uzun soluklu bir çabayla gerçekleştirilmelidir.

Kamu kaynaklarının etik kurallar ve dürüstlük ilkesine dayalı harcanması, iç kontrol sisteminde odaklanılması gereken önemli konulardan biridir. Bu konuda, eylem planlarında kontrol ortamının geliştirilmesi sürecinde, prosedür yayınlamanın ötesine geçen görünür ve sistematik çalışmalar yürütülmelidir. İç kontrol sistemi kapsamında sistematik ve yapılandırılmış bir etik davranış şekli ve dürüstlük ön plana çıkarılmalı, bu yönde kurum kültürü üst yönetimin taahhüt ve desteği ile sürekli geliştirilmelidir.

- **İç Kontrol Konusunda Ulusal Boyutta ve İdareler Boyutunda Anla-**

**yış ve Kavrayış Geliştirilmeli, Kapsamı Netleştirilmelidir:** İç kontrolün net bir şekilde anlaşılması ve bu konudaki kavram karışıklığının önlenmesi gerekmektedir. İç kontrol olgusunun doğru algılanması ve tam anlaşılması yönünde planlı, sistematik ve koordineli çalışmalar yürütülmelidir.

İç kontrolün kapsamının net olarak belirlenmesi ve anlaşılması sağlanmalıdır. İç kontrol kapsamında yürütülecek kontrollerin neler olduğu, mevcut durumda idarede yürütülen kontrollerle nasıl bütünselleştirileceği, tekrarlı kontrollerden kaçınılarak kontrol faaliyetlerinin nasıl yalınlaştırılacağı mercek altına alınması gereken kritik konulardır. İç kontrolün ön mali kontrole eş değer olmadığı, daha geniş bir kapsama sahip olduğunun anlaşılması sağlanmalı ve mevzuat, rehber ve yaklaşımlarda bu doğrultuda gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

- **İç Kontrol Sisteminin Etkin Bir Şekilde Uygulanmasını Sağlayacak Biçimde Mevzuat, Standart ve Rehber İyileştirilmelidir:** Uluslararası standart, modeller (COSO vb.) ve en iyi uygulama örnekleri sürekli izlenerek mevzuat, standart ve Kamu İç Kontrol Rehberi'nde gerekli iyileştirme ve güncellemeler zamanında yapılmalı ve yayımlanmalıdır.

## İç kontrol sistemi kapsamında sistematik ve yapılandırılmış bir etik davranış şekli ve dürüstlük ön plana çıkarılmalı, bu yönde kurum kültürü üst yönetimin taahhüt ve desteği ile sürekli geliştirmelidir.

İç kontrol kavramı, kapsamı ve sistemi doğru algılanarak mevzuat ve Rehber’de gerekli düzeltme ve güncellemeler yapılmalıdır.

İç kontrol sistemi için temel alınan COSO İç Kontrol Çerçevesi’nin güncel içeriğinin, yöntem ve tekniklerin tam ve derinlemesine anlaşılması, idareye değer yaratacak şekilde yorumlanması, mevzuat ve Rehber’in bu yönde iyileştirilmesi gerekir.

• **Ülke Çapında Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sisteminin Bütünlük İçerisinde Kurulup İşletilebilmesinde Güçlü Bir Organizasyonun ve Koordinasyonun Sağlanması Gerekir:** İç kontrol sisteminin kurulup işletilmesi kamu kuruluşlarında mevcut yönetim yapısını çağdaş düzeye ulaştırmaya yönelik önemli bir dönüşüm programı olarak ele alınmalıdır. Mevcut yönetim sisteminin, risk odaklı bir yaklaşımla sorunların oluşmadan önlenmesine dayalı, proaktif bir anlayışa evrilmesi yönünde kapsamlı, derinlemesine ve sistematik çaba harcanması gerekir. Böyle bir değişim ve dönüşüm projesinin başarıyla yürütülebilmesi üst yönetimin taahhüt ve desteğini zorunlu kılar.

Ülke ölçeğinde iç kontrol izleme ve koordinasyon sistemi yeniden gözden geçirilmeli ve iyileştirilmelidir.

Bu yapı, iç kontrol sisteminin kurulup işletilmesini bir ülke programı olarak ele alınmalıdır.

İç kontrol konusu bir uzmanlık alanı olarak ele alınmalı, görev tanımı netleştirilmelidir. İç kontrol konusunda gereksinim duyulan beceri ve yetkinlikler belirlenmeli, uzman yetiştirme ve sertifikalandırma sağlanmalıdır. Mevzuat, standart ve Rehber’de, iç kontrol uzmanlığı ve yöneticiliği başlı başına bir görev tanımı olarak ele alınmalıdır.

• **İç Kontrol Sistemi, İdarelerin Stratejik Hedeflere Ulaşma Yolunda Mevcut İşleyişini ve Kaynaklarını, Etik Kurallar Çerçevesinde, Daha Verimli Kullanmasına Makul Güvence Sağlayacak Şekilde Kurumsallaştırılmalıdır:** İç kontrol sisteminin kamu yararına katma değer üretecek, köklü bir değişim ve dönüşümü sağlayabilecek şekilde kurulup işletilmesi üst yönetimin taahhüt ve desteğini gerektirir. Şekilsel yaklaşımların ötesine geçen, iş yapış şeklini değiştirerek içselleştirmeyi sağlayan bir anlayış üst yöneticilerin önemli bir sorumluluk üstlenmesini gerektirmektedir. İdarelerde üst yönetim, iç kontrole ilişkin taahhüt ve desteğini, eylem planı ve doküman onaylamanın ötesinde, uygulamaya geçirme yönünde ortaya koymalıdır.

İdarelerde, iç kontrol sistemine ilişkin yöntem ve teknikleri belirlemek, geliştirmek, uyumlaştırmak konusunda güçlü bir üst düzey birime ya da kurula gerek bulunmaktadır. Üst yönetimin başkanlığı ve katılımı ile iç kontrol izleme ve yönlendirme kurulunun oluşturulması ve etkin bir şekilde çalışmasının sağlanmasının da temel bir gereksinim olduğu değerlendirilmektedir.

İç kontrolün kurulup işletilmesinde, üst yönetim, bölüm, birim, kurul, ekip ve bireyleri içerecek şekilde idarenin bütününe ilişkin görev, sorumluluk ve yetkilerin net bir şekilde belirlenip dokümente edilmesi, onaylanması ve duyurulması olmazsa olmaz koşullardandır.

İç kontrol sistemi, kuruluş çapında herkesin işinin bir parçası olacak şekilde kurumsallaştırılmalıdır. İç kontrol herkesin işidir, ancak kurumsallaştırılması bir koordinasyon makamının ve/veya birimin olmasını zorunlu kılar. Hiçbir sistemin koordine edilmeden ve yönetilmeden herkesin işinin parçası olamayacağı bir gerçektir. İç kontrol gibi yenilikçi yaklaşımlar içeren bir sistemin kurumsallaştırılması uzun süreli, kapsamlı ve derinlemesine yapılan çalışmaların kararlı bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir. Bu kapsamda, sorumlu bir birimin bulunması ve bu birimin de işini yürütebilecek gerekli ve yeterli bir yetkinlik ve yetki düzeyine sahip olması sağlanmalıdır.

İç kontrol sisteminin kurulması, uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapma görevi Kanun ile “mali hizmetler birimi”ne (strateji geliştirme başkanlığı bünyesinde yer alan) veril-

miştir. Mali hizmetler birim yöneticileri, dolayısıyla strateji geliştirme başkanları/daire başkanları, iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konusunda gerekli çalışmaları yapma ve üst yönetimin onayına sunma görev/sorumluluklarına sahiptir. Mali hizmetler biriminin, yapısı, görev ve sorumlulukları, beceri ve yetkinlikleri iç kontrolü etkin bir şekilde kurup işletecek şekilde geliştirilmelidir. Birim yöneticilerinin (harcama yetkilileri), mevcut sistem ve süreçleri risk odaklı kontrol edebilme yeteneğini geliştirmesi için gerekli beceri, yetkinlik ve yetkiye sahip olması yönünde çaba gösterilmesine gereksinim bulunmaktadır.

İç kontrol sistemi, planlanan, uygulanan, izlenen, değerlendirilen ve sürekli iyileştirilen bir sistem olmalıdır. İç kontrol, dinamik bir sistem olarak ele alınmalıdır. Değişen organizasyon içi (stratejik hedef, süreç, atama, görev, sorumluluk, bütçe, altyapı vb.) ve organizasyon dışı (politik, ekonomik, yasal, çevre vb.) koşullara zamanında uyum sağlayan dinamik bir yapıda olmalıdır.

İç kontrol sistemi çevik bir yapıda olmalıdır. Ani, öngörülemeyen değişikliklere ve doğal afetler gibi vakalara hızlı tepki verebilmeli ve idareye operasyonlarının verimlilik ve etkinliği konusunda makul güvence sağlamalıdır.

Etkin bir iç kontrol sistemi, yalnızca politika el kitaplarının ve formlarının, eylem planlarının doküman- te edilmesinden ibaret değildir; daha fazlasını içerir. Bu kapsamda, iç kontrol faaliyetlerini dokümantasyon ağırlıklı, şekilsel ve yüzey-

## Mevcut yönetim sisteminin, risk odaklı bir yaklaşımla sorunların oluşmadan önlenmesine dayalı proaktif bir anlayışa evrilmesi yönünde kapsamlı, derinlemesine ve sistematik çaba harcanması gerekir.

sel yürütmenin ötesine geçen bir kavrayış, anlayış ve yaklaşıma gereksinim bulunmaktadır. İç kontrolü, organizasyon çapında işin bir parçası hâline getiren, içselleştiren, katılımcı bir anlayışla yürütme yönünde sürekli ve kararlı bir şekilde çaba harcanmalıdır.

İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde kurumsallaştırılması, COSO'da belirtilen beş bileşenin ve 17 ilkenin var olması ve uygulanmasının sağlanmasını gerektirir. Bu bileşen ya da ilkelerin plan, politika ve prosedürlerde yer alması yeterli olmayıp, uygulamaya geçirilmesi ve uygulamaların etkinliğinin değerlendirilerek sürekli iyileştirilmesi gereklidir.

5018 sayılı Kanun hükümleri doğrultusunda kamuda kurulmaya çalışılan iç kontrol sistemi güncel ve ileri yönetim anlayış ve yaklaşımlarını içermektedir. İç kontrol sistemi tek başına, ayrı bir yönetim fonksiyonu değildir; gerçekte, idarenin operasyonel işleyişinin tümünü kapsamaktadır. Operasyonların bütünselleştirilerek yalınlaştırılması etkin bir işleyişin sağlanmasında temel gereklerden biridir.

İdareler tarafından, yönetim sisteminin bütünsel olarak ileri bir anlayışa dönüşümü sağlanarak değer üreten bir iç kontrol sisteminin ku-

rumsallaştırılması gerekir. Strateji yönetimi, risk yönetimi, kalite yönetimi, toplam kalite yönetim anlayışı, süreçlerle yönetim, insan kaynakları yönetimi, bilgi ve bilgi teknolojileri yönetimi ve benzeri uygulanabilir yönetim anlayış, sistem ve metodolojilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

İç kontrol sisteminin hedefler doğrultusunda risk odaklı yönetilmesi gerekir. Aslında iç kontrol ve risk yönetimi iç içe geçmiş, birlikte ve bütünsel olarak ele alınması gereken iki sistemattir. Risk yönetiminin organizasyon çapında işletilmesinin strateji geliştirme biriminin (SGB) rehberlik ve koordinasyonunda olacağı Kamu İç Kontrol Rehberi'nde belirtilmiştir. SGB'lerin ya da ilgili birimin risk yönetimi konusundaki sorumlulukları, sahip olması gereken yetkinlik ve becerilerinin net bir şekilde ortaya konması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'ne uyumlu bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasını sağlamak amacıyla yapılması gereken çalışmaların belirlenebilmesi için öncelikle idaredeki mevcut durum ile 5018 sayılı Kanun ve ilgili diğer mevzuatta öngörülen iç kontrol sistemini tespit eden, karşılaştıran ve boşlukları ortaya koyan bir rapor hazırlanması gerekliliği Maliye Bakanlı-

## **İç kontrol sistemi çevik bir yapıda olmalıdır. Ani, öngörülemeyen değişikliklere ve doğal afetler gibi vakalara hızlı tepki verebilmeli ve idareye operasyonlarının verimlilik ve etkinliği konusunda makul güvence sağlamalıdır.**

ğının 02.12.2013 tarihinde yayımlandığı 70451396-24 sayılı Genelge'de de belirtilmiştir.

İdarenin iç kontrol sisteminin mevcut durumunun ilgili mevzuat ve Rehber'de belirtilen gerekler ve ilkeler çerçevesinde kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. İç kontrol standartlarına uyum eylem planı mevcut durum değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak hazırlanmalı ve uygulamaya alınarak idarenin gereksinimleri doğrultusunda, idareye özel iç kontrol sisteminin kurulması sağlanmalıdır.

İç kontrol standartlarına uyum eylem planı, Rehber'de yer alan yöntem ve açıklamalar dikkate alınarak idareye özel hazırlanmalı ve üst yöneticinin onayı ile yürürlüğe konulmalıdır. İdarelerin iç kontrol uyum eylem planları Bakanlığa gönderilerek üst düzeyin taahhüt ve desteğinin güçlendirilmesi hedeflenmelidir.

Söz konusu planlar, belli zaman periyodu için hazırlanan, ilgili mevzuatlara uyumun ötesinde işlemlerin verimlilik ve etkinliğini sağlama, risklere karşı uygun zamanda, uygun tepkiler verebilme konusunda makul güvence sağlayacak eylemlerin sürekli olarak öngörüldüğü, belirlendiği bir sistem içermelidir.

İdarenin işlemlerinin gereksinimler doğrultusunda daha verimli ve etkin yürütülmesine güvence sağlayacak içeriğe sahip olmalıdır. Planın ve iç kontrol sisteminin durumu sürekli izlenmeli ve değerlendirilmelidir. İzleme ve değerlendirme sonunda elde edilen bulgular ve planlanan eylemlerin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkan gereksinimler doğrultusunda revize edilerek sürekli güncel tutulmalı ve güncellemeler üst yöneticinin onayıyla gerçekleştirilmelidir.

İç kontrol sisteminin kurulup işletilmesinde, iç denetim birimlerinin izleme, denetim ve rehberlik faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmesi önem taşımaktadır.

İç kontrolün beş temel bileşeninden biri olan "bilgi ve iletişim" işlevinin idare tarafından güncel yaklaşımlarla yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bilgi ve bilgi teknolojileri yönetiminin SGB bünyesinde ele alınması durumunda, SGB'nin bu konuda organizasyon yapısını ve yetkinliklerini geliştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Tüm idarelerde hızla gelişen bilgi ve bilgi teknolojilerinin sağlanması, kurulumu ve işletimi konusunda organizasyon yapısı ve yetkinliği geliştirilmelidir.

İç kontrolün idarenin tüm faaliyetlerine ilişkin olması kapsamını

nı genişletirken işleyişin elektronik ortama geçirilmesinin önemini artırmaktadır. İşleyişin elektronik ortama taşınmasında bütünsellik ve yalınlaştırmanın üzerinde durulmalıdır. İdarenin mevcut bilgi teknolojileri altyapısının iç kontrole yönelik değerlendirilmesi ve iç kontrolün daha etkin hâle getirilmesi konusunda idareye özel yazılımların geliştirilmesi, en uygun yazılımların seçilmesi ve entegrasyonunun sağlanması önerilmektedir.

Mevcut bilgi teknolojileri altyapısına en iyi şekilde uyum sağlayacak yazılımların seçimi ve/veya satın alınmasına dikkat edilmelidir. Aksi durumda, yazılım satın alma ve geliştirme stratejilerinin bütünselliğinin sağlanamadığı, yama çözümlerin ötesine geçilemeyecektir. İç kontrol sisteminin verimli, etkin ve çevik bir şekilde işletilmesinde en kritik konuların başında kontrol işlemlerinin mümkün olduğunca otomasyona geçirilmesi gelmektedir.

İç kontrolün kurumsallaştırılmasında üzerinde durulması gereken konulardan biri de dış danışmanlık hizmet alım sürecidir. İç kontrol sisteminin idareye özel planlanması, tasarlanması, kurulması ve sürekli iyileştirilmesi, kapsamlı ve derinlemesine bilgi birikimi ve deneyim gerektirmektedir. Bu da dış danışman desteğini zorunlu kılmaktadır. Danışmanlık hizmeti alım sürecinde iyileştirmeler yapılmalıdır.

Danışmanlık hizmeti eylem planlarının hazırlanması ile sınırlı kalmamalı, iç kontrole yönelik mevcut durumun değerlendirilmesi, iç kontrol eylem planının hazırlanması, iç kontrol sisteminin tasarlanması, kurulması ve sürekli iyileştirilmesi hizmetlerini kapsama-

lıdır. Danışmanlık hizmeti, üst yöneticinin liderliği ve gözetiminde, strateji geliştirme biriminin teknik desteği ve koordinatörlüğünde, harcama birimlerinin temsilcilerinin katılımıyla desteklenerek gerçekleştirilmelidir. Dış danışmanlık hizmeti proje yaklaşımıyla alınmalı, proje yöneticisi idareden gerekli beceri ve yetkinliğe sahip bir yönetici olmalıdır. Dış danışman yol gösterici olmalıdır.

• **Sayıştayın, Bir Dış Denetim Fonksiyonu Olarak İç Kontrol Konusundaki Denetimlere Verdiği Önemi Arttırarak Devam Ettirmesi Gerekir:** İç kontrol sisteminin, idareye, hedeflerine kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak ulaşması yönünde katkı sağlayan bir sistem olarak kurulup işletildiğinin denetlenmesi önemlidir. İdarelerin iç kontrol sisteminin denetiminin yanı sıra, ülke çapında iç kontrolün koordinasyonunun, mevzuatın ve Rehber'in durumunun bütünsel, geniş kapsamlı ve derinlemesine denetlenmesi gerekmektedir.

### 3. SONUÇ

Özetle, idarelerde katma değer üreten, etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve işletilmesi için;

- İç kontrolün anlamı ve önemi konusunda farkındalık ve bilinç geliştirme hususunda sistematik faaliyetlerin belirlenerek yürütülmesi,
- İç kontrolün kapsam ve içeriği konusundaki bilgi ve deneyimin geliştirilmesi için eğitim programlarının geliştirilmesi, yayınlar yapılması,
- Mevzuat, standart ve rehberlerin içeriğinin bütünsel olarak değerlendirilmesi, gerekli düzeltmelerin yapılması,

## İç kontrol sisteminin kurulup işletilmesinde, iç denetim birimlerinin izleme, denetim ve rehberlik faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmesi önem taşımaktadır.

- Üst yönetimin sahiplenme, inanç ve desteğinin güçlendirilmesi,
  - İç kontrolün idarelerin mevcut durum değerlendirmelerine dayalı olarak mevzuat, standartlar, rehberler doğrultusunda, idareye özgün tasarlanması ve kurulması konusundaki eksikliklerin giderilmesi,
  - İç kontrol eylem planlarının mevcut durum değerlendirmelerine dayalı olarak idareye özel hazırlanması, üst yönetimin sahipliğiyle bir dönüşüm projesi yaklaşımı ile uygulamaya alınması,
  - İdarelerde iç denetim birimlerinin iç kontrol konusundaki görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmesi,
  - Ülke çapında iç kontrol konusunda koordinasyonu, bilinç ve farkındalığı geliştirme hususunda gereksinim duyulan yapının oluşturulması,
  - Ülke çapında etkin bir iç kontrol sistemi için ihtiyaç duyulan üst düzeyde bir sahiplenme ve koordinasyon yapısının güçlendirilmesi,
  - İdarelerde iç kontrole ilişkin organizasyon yapısı, görev ve sorumluluk tanımlarının netleştirilmesi,
  - İdare çapında iç kontrolün uygulanabileceği bir çalışma kültürünün geliştirilmesine önem verilmesi,
  - Dış denetim mekanizması olarak Sayıştayın, iç kontrole ilişkin geniş ve olması gerektiği kadar detaylı denetim yapması,
  - İç kontrol danışmanlık hizmeti alınımının daha etkin hâle getirilmesi,
  - İç kontrol faaliyetlerinin kurulması ve işletilmesinde ilk adımın yazılım satın almak olmaması, idareye özel iç kontrol sisteminin tasarlanması, kurulması ve sistem doğrulandıktan sonra yazılım geliştirilmesi ya da satın alınması,
  - İç kontrol yazılımı geliştirme ya da seçme sürecinde idarenin mevcut bilgi yönetim teknoloji altyapısının dikkate alınması,
  - İdarelere sunulan iç kontrol yazılımlarının kapsamı ve içeriğinin değerlendirilmesinde dikkatli olunması,
- gerekir.
- “Kamuda İç Kontrol Yolculuğu” başlıklı makale dizisi ile iç kontrol sisteminin, sistematik olarak verimli, etkin ve çevik bir şekilde işletilmesi hususunun, kamu kuruluşlarında uzun soluklu ve önemli bir dönüşüm programı olarak ele alınmasını gerektirdiği vurgulanmıştır. Bu önemli programın yürütülmesinde bilinçli, bilgili, kararlı ve sistematik bir çabaya gereksinim duyulmaktadır.